

中小企業の情報化戦略

－ 中小企業の IT マーケティング －

禰宜田 廸 彦

I はじめに

日本経済は、長引く景気低迷をようやく切り抜け、堅調に推移していると言われている。雇用情勢においても、2005年12月には有効求人倍率が13年ぶりに1倍を回復した。一方で、地方や中小企業の中には、調子の良いのは大都市圏と大企業で、自分たちのところは依然として厳しいという状態が続いているという声も聞かれる。さらには、かつて「1億総中流」と言われていた日本が、貧困率でみると、日本はOECD加盟国の中でも、最も所得格差の大きい部類に入るという結果になっている¹⁾。政府は当初格差を認めなかったが、いまや「格差がなぜ悪いか」と開き直った観がある。

加速する社会の2極化の原因としては、「小さな政府」も大きいが、「護送船団方式」に代表される高度成長型経済から、価値観の多様化などを特徴とするIT型経済への経済構造の変化に対応しきれていないことも大きな要因のひとつであると考えられる。激変する事業環境に対応するためには、新しい経営システムへと改革していく必要があるが、その大きな力となるのが情報システムである。中小企業の情報化については、10年ほど前は大企業に比してその遅れが大きな問題とされ、中小企業白書にも大きく取り上げられていた。安価に構築できるパソコンとサーバーによる情報システムが普及した現在では、ハード面においては、中小企業の遅れが問題視されることはほとんどなくなったといってよい。しかしながら、情報システム利用の目的は、会計処

理や受発注処理のように、従来人手で行っていた作業の効率化（基幹系システム）から、迅速で的確な意思決定の支援や、競争力強化・付加価値増大を目指す効果（情報系システム）へと進化している。中小企業が事業環境が激変するIT型経済に対応するには、新商品や新サービスの開発などの経営革新の取り組むことが重要であるが、その大きな力となるのが効果を目指す情報系システムである。しかしながら、ハード面では、大企業にそれほど遜色なく整備されているが、戦略的な目標達成のためにITを活用している中小企業は非常に少ないというのが現状である。

ここでは、中小企業が激変する市場に対応するためのITマーケティングのあり方についてひとつの提言をしたい

II 中小企業の経営環境

1. 景気回復の長期化と小規模企業

平成17年版経済財政白書によると「日本経済は回復を続け、2002年初からの景気拡張局面は戦後平均（33か月）を上回り4年目を迎えている。」とある。その後も景気拡張局面は続き、景気拡張局面は史上最長となり、平成18年度3月期決算では軒並み好業績が見込まれている。家計においても、平成16年度の勤労者世帯の実収入は7年ぶりの増加となり、個人消費も2003年秋以降に明瞭な増加を示している²⁾。中小企業の景況感についても、2005年12月における日銀の短観では、先行きはマイナス4ではあるものの、堅調に推移している。

¹⁾ デーナ ルイス・ダーク ジョンソン『下流社会バニックス』NEWSWEEK 2006.3.1

²⁾ 内閣府『平成17年版 経済財政白書』2005.7.15

しかしながら、2005年10-12期における独立行政法人中小企業基盤整備機構の「中小企業景況調査」によると、中小企業の業況判断DIはやや上向きであるものの、マイナス23.3と依然低水準にある。この違いは、2005年版中小企業白書にあるように、「日銀短観」で調査対象とする中小企業は、資本金2千万円以上の企業であり、資本金規模の小さい小規模な企業が対象外とされているのに対し、「中小企業景況調査」では、資本金規模による足切りはなく、「日銀短観」で対象外とされた小規模な企業も調査対象となっている。なお、「日銀短観」で調査対象外とされた資本金2千万円以下の企業層が、どの程度「中小企業景況調査」の対象に入っているかを知ることが困難であるが、従業員20人以下（商業・サービス業に関しては5人以下）の小規模企業は、「中小企業景況調査」の調査対象の約8割弱を占めるに至っている³⁾。

³⁾ 中小企業庁『2005年版 中小企業白書』ぎょうせい 2005年 8ページ

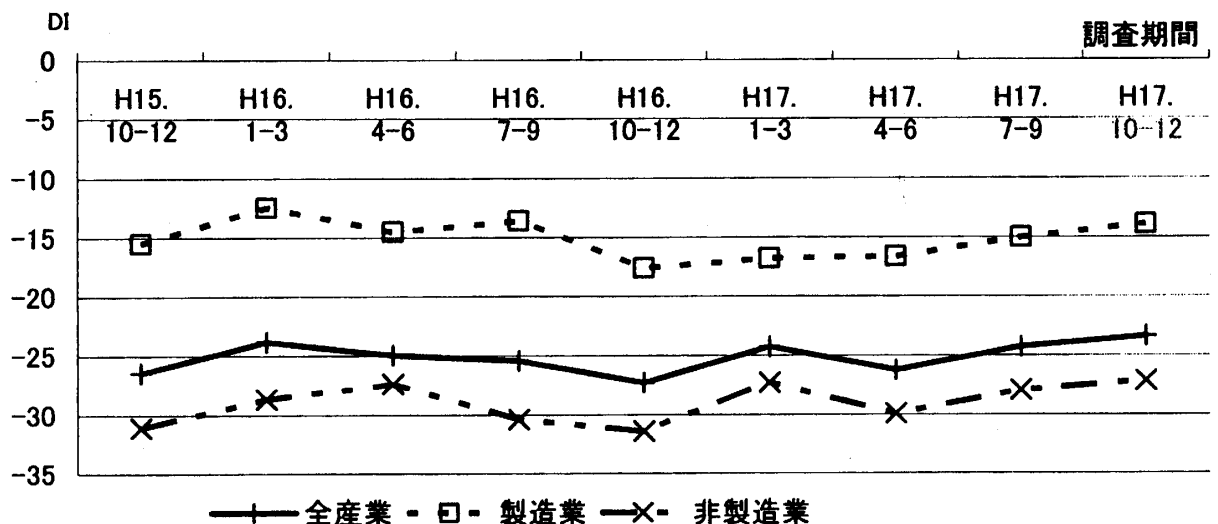
表1. 業況判断DI

(%Pt)	2005年9月調査		2005年12月調査			
	最近	先行き	最近	変化幅	先行き	変化幅
全規模	+2	+2	+5	+3	+4	▲1
製造業	+8	+9	+12	+4	+10	▲2
非製造業	▲2	▲4	±0	+3	▲1	▲1
大企業	+17	+17	+19	+2	+18	▲1
製造業	+19	+18	+21	+2	+19	▲2
非製造業	+15	+16	+17	+2	+17	±0
中堅企業	+2	+3	+5	+3	+5	±0
製造業	+5	+6	+9	+4	+6	▲3
非製造業	±0	+2	+1	+1	+3	+2
中小企業	▲6	▲5	▲2	+4	▲4	▲2
製造業	+3	+4	+7	+4	+6	▲1
非製造業	▲11	▲12	▲7	+4	▲9	▲2

出典：日本銀行 全国企業短期経済観測調査

図1に診られるように、小規模企業、特に非製造業では、景気回復とは程遠い感触である企業が多いといえる。

図1. 中小企業の業況判断DI



出典 第97回～第102回102回中小企業基盤整備機構 中小企業景況調査

2. 底堅い家計消費と格差拡大

現在の景気回復は家計消費と輸出に支えられている。図2に示すように個人消費は2003年秋以降に明瞭な増加を示している。このように家計消費が底堅い動きとなった背景としては、第一に、2003年に入ってから消費者マインドの改善が続いていることがある。第二に、家計所得が2003年後半に下げ止まり、2005年には持ち直してきていることが上げられる。これらの要因としては、雇用リストラの一巡などによって2003年以降失業率が低下するなど雇用情勢の改善が続き、所得環境にも良い影響を与えていることが考えられる⁴⁾。

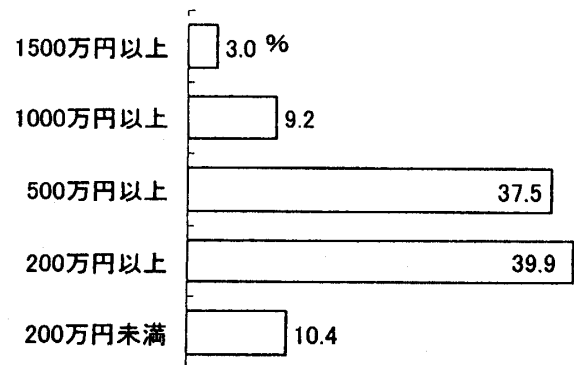
依然として低価格志向は残るが、高額商品購入の熱も高まり、マンション着工戸数が急増し、都内では億ションが倍増するなど、消費者バブルの再燃を思わせるほどである⁵⁾。

⁴⁾ 内閣府『平成17年度経済財政白書』2005年 12ページ

⁵⁾ 筑紫祐二他『消費バブル 再燃か?』週聞東洋経済 2006.2.25

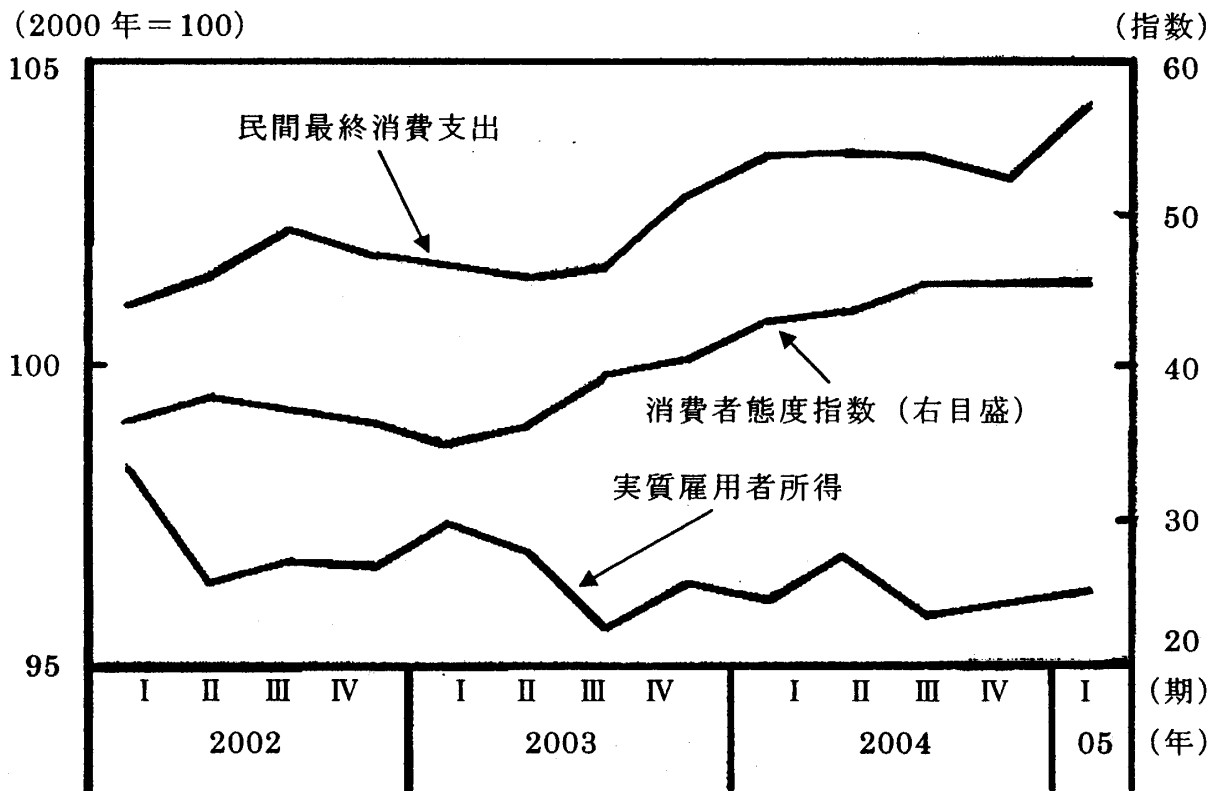
しかしながら、IT 経営者や株長者などの高収入が話題になる一方で、国民が所得格差を実感し始めたのも事実である。日本の所得格差指数（ジニ係数）は OECD25カ国（含むメキシコ、トルコ、ギリシャ）のうち第10位、貧困率の高さは第5位と高位グループに属

図3. 日本の年間所得別世帯分布



⁶⁾ 連合総研『連合総研レポート No197』(財)連合総合生活開発研究所 2005.9

図4. 個人消費、実質雇用者所得、消費者マインド



出典：平成17年度経済産業白書12ページ

し、また日本のこれら指数は90年代後半に増大している。これには、さまざまな理由が考えられるが、長引く不景気による失業率の増大、派遣社員、パートタイム、フリータなど非正規社員の激増などがあげられる。

日本はまた、高齢化が進んでいるが、従来高齢者はともすれば弱者と捕らえられがちであったが、むしろ経済的には恵まれている高齢者が多い。平成15年における。世帯主の年齢が65歳以上の世帯（二人以上の世帯）の一世帯平均の貯蓄現在高は2,423万円と全世帯（1,690万円）の1.4倍となっている。高齢化社会の進展という暗いイメージを思いうかべがちであるが、一方では大きな市場が見込めるとも言える。さらに、2007年からは、団塊の世代が定年を迎える2007年問題が取沙汰されている。その退職金の総額は80兆円とも言われている。年金については国民年金の額は生活保護の額よりも少ないという現実がある一方で、大企業の場合、年金についても通常の厚生年金に加えて企業年金が上積みされるため、定年退職者の年収は相当額になる。

社会の2極化や情報化社会の進展に伴う価値観の多様化により、市場の多様化は急速に拡大しているといえる。変化の激しい、多様化する市場で、激化する競争に打ち勝つためには、ターゲットを絞り、顧客の立場に立ったマーケティングが必須といえる。

3. IT革命に乗り遅れた日本

アルビン・トフラーは1980年『第3の波』で情報革命が起こると予言した。情報革命は、農業革命、産業革命に匹敵する、あるいはそれ以上の産業構造の大変革であるといわれている。1万年前、狩猟・採集社会では数百万人であった世界の人口は、農業革命により飛躍的に増大した。蒸気機関の発明に始まる産業革命は20世紀後半の工業化社会の成熟をもたらした。アルビン・トフラーは情報化の特徴を次のように述べている。

- ① 現在の社会とは異なる価値観と秩序を持った社会
- ② 多様性を抑制することなく、これを内包していく社会

③ かなりの程度まで家庭中心の社会

④ 技術革新と安定の両立する社会

ジョン・ネイスビッツは1982年『メガトレンド』で次のような社会の変革を提唱した。

- ① 工業社会から情報社会へ
- ② ハイテクとハイタッチの融合
- ③ 国民経済から世界経済へ
- ④ 短期から長期へ
- ⑤ 集権から分権へ
- ⑥ 公的扶助から自助努力へ
- ⑦ 代表民主主義から参加民主主義へ
- ⑧ 階層性からネットワーク組織へ
- ⑨ 北から南へ
- ⑩ 二者択一から多種選択へ

1980年代、日本経済は絶好調であった。製造業は世界一の生産性を誇り、『Japan as No. 1』ともてはやされた。日本的経営は世界のお手本といわれ、勤勉な現場社員による改善の積み上げが高品質と低コストを実現し、「KAIZEN」は世界に通用する言葉になったほどである。一方、当時のアメリカは双子の赤字（政府と貿易収支）に悩み、自動車、電機、鉄鋼などほぼ全ての製造業が日本企業との競争に敗れ経営が悪化した。「アメリカの経営者は短期の利益のみを追求し、長期的視野に立った戦略がない」、「経営者と労働者は敵対関係」、「月曜日と金曜日に生産された自動車は買ってはならない」などといわれた。ところが、1990年代初め、バブルがはじけると、日本は「失われた15年」と言われる長期低迷に苦しんだ。これに対し、アメリカはクリントン政権で連邦予算の黒字化を達成し、IT、金融のみならず、製造業も復活した。日本の自動車産業は、トヨタ、ホンダを除き、軒並み外資の傘下に入り、日米の優位は完全に逆転した。アメリカのビッグスリーが復活したのは、マサチューセッツ工科大学で展開されたMVI Pプロジェクトにより解明された、フォードが確立した大量生産方式に対して多種少量生産に対応できるリーン生産の優位性を取り入れたためである⁷⁾。

⁷⁾ 禰宜田勉彦『制約条件の理論とトヨタ生産方式』静岡産業大学論集 環境と経営 第10巻 2号 2004年

日米逆転が起こった理由は、「不良債権処理の遅れ」や「世界一の生産性の影で金融、建設、流通など非輸出産業の前時代的非効率性」などがあげられるが、何といてもIT革命という産業構造変革に乗り遅れたことが大きい。

4. IT型経済の特徴

IT型経済の特徴は「スピード」と「顧客志向」に集約できるといえる。工業化社会の「大きいことはよいことだ」から、激変する市場に迅速かつ的確に対応できる「小回りのきく経営体質」への経営改革が必須である。

(1) スピード

パソコン業界では1990年台、ドッグイヤー「犬の1年は人間の7年に相当する。それほど変化が速い」という言葉が話題となった。技術革新のスピードは猛烈で、LSIの集積度は1年半で2倍になり、パソコンは3ヶ月毎に新製品がでるなど「生鮮食品」と呼ばれるくらいである。

商品のライフサイクルの短縮化は、ほぼすべての商品に広がっている。コンビニエンス

ストアは100m²程度に約2,700種類の商品を陳列しているが、定番商品を除くと、1年でその約7割が入れ替わるといわれている。激変する市場の変化を如何に早く捉え、的確に対応するかというスピードが何よりも求められる。

商品ライフサイクル短縮の原因は、様々であるが、物不足「需要>供給」から物余り「需要<供給」への変化によることが大きい。それぞれの環境における経営のあり方の違いを図5に示す。商品ライフサイクルが短くなると在庫など経営指標に関する考え方を根本的に変えなくてはならない。商品寿命が長ければ、在庫はいつかは売れる資産である。伝統的な財務会計制度では売り上げは同じでも、生産量を増やし在庫を持てば利益は増える。在庫は「いつかは売れるもの=資産」という考えを持てた。商品寿命が短くなれば在庫は時間の経過とともに価値が下がり、過剰な在庫は大きなリスクとなる⁸⁾。

⁸⁾ 棚田田彦「サプライチェーンと企業革新」静岡産業大学論集 環境と経営 第8巻 1号 2002年

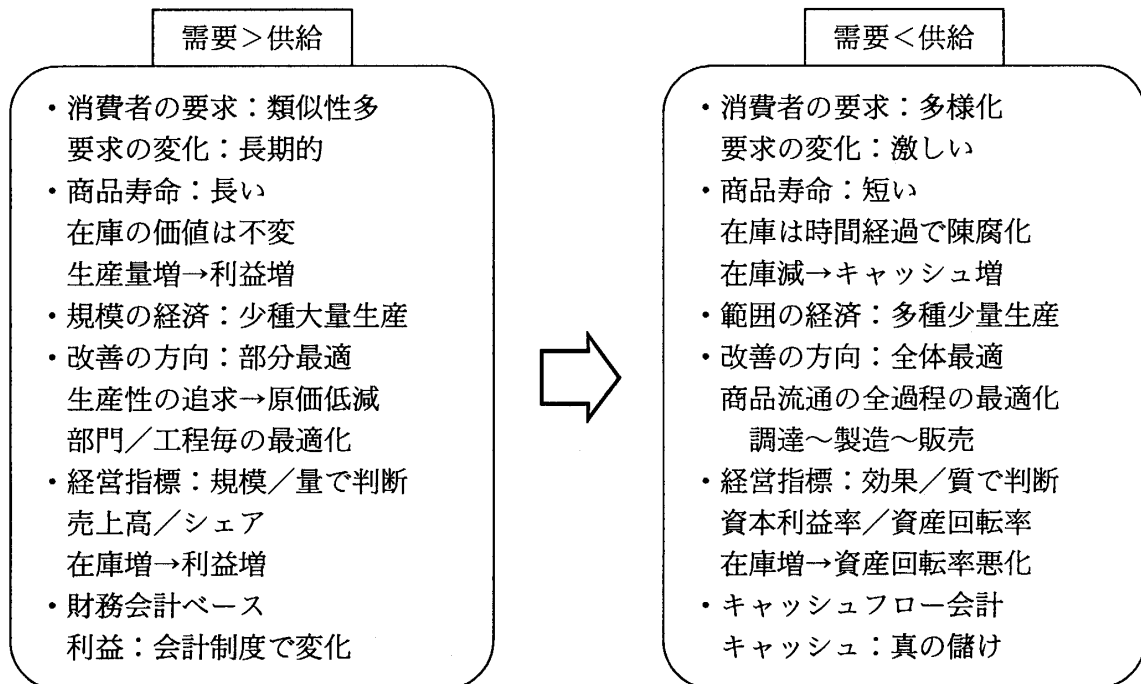


図5. 企業環境の変化と経営のあり方

(2) 顧客志向

戦後の復興期は物不足時代であった。3種の神器(テレビ、冷蔵庫、洗濯機)、その後の3C(カー、クーラー、カラーテレビ)が話題になった時代は、消費者は「お隣が買ったから、うちも」ととにかく商品がほしかった。メーカーの使命は、商品をできるだけ低価格で大量に供給することであった。

現在は、スーパーや商店にはものがあふれている。飽食の時代の現在、家庭のタンスは衣類であふれている。消費者はいくら安くても、自分の気に入らないものは見向きもしない。その上、流行はめまぐるしく変わる。メーカーは消費者の心を捉え、その満足を満たすことが使命となった。

(3) マーケティングの定義

戦後の復興期、商品の大量生産体制が可能となり、1950年代半ばには、徐々に供給が必要を上回るようになり、市場環境の変化が始まった。それまでの、造れば売れる時代から、企業間の競争が発生し、「マーケティング」の必要性が認識されるようになったわけである。「マーケティングとは何か」については、当時は1949年にアメリカ・マーケティング協会が定義した「マーケティングとは、商品もしくはサービスを生産者から消費者もしくは使用者まで流通させることに関する、企業の経営活動の遂行を意味する」というという定義に基づいている。この定義は、その後の顧客志向の拡大により、1985年には「マーケティングとは、組織と個人の目標を満足させる交換を創造するために、アイディア、財(商品)およびサービスを作り出す活動や、価格、プロモーションおよび流通に関わる活動を計画、実行する過程である」とされた。日本では1990年、日本マーケティング協会が「マーケティングとは、企業および他の組織がグローバルな視野に立ち、顧客との相互理解を得ながら、公正な競争を通じて行う市場創造のための総合的活動である」という定義を発表した。

このように、マーケティングとは、多くの企業のマーケティング部という組織から連想される、宣伝・広告・販売促進などの狭い意

味ではなく、顧客志向に対応する企業の総合的な経営活動といえることができる。

(4) マーケティング・コンセプトの進化

マーケティング・コンセプトとは、企業がマーケティング戦略を立案するに当たっての基本的な考え方である。このコンセプトは、わが国においては戦後、①昭和20年代の「生産志向」から②昭和30年代の「販売志向」へ、さらには③昭和40年代以降の「消費者志向」に進化してきた⁹⁾と清水は述べている。

① 生産志向のマーケティング

昭和20年代では、日本経済の再生が最優先であった。「造れば売れる」時代であり「供給<需要」という物不足の時代にあって、需要を満たすために、できる限り大量に生産し、供給することが企業の使命であった。

② 販売志向のマーケティング

昭和30年代になると、生産性が向上し、大量生産が可能となり、生産が相対的に消費を上回って、需要を満たすことができるという充足経済の時代に入ってきた。「売る工夫」が必要となり、まず販売を考え、そのための商品を生産しなければならなくなった。

企業は、市場で売れると考えた商品を開発・生産し、プロモーションによって売り込むという大量生産・大量販売のマーケティングを展開した。この段階になって、初めて「マーケティング」に関心をもたれるようになったわけである。

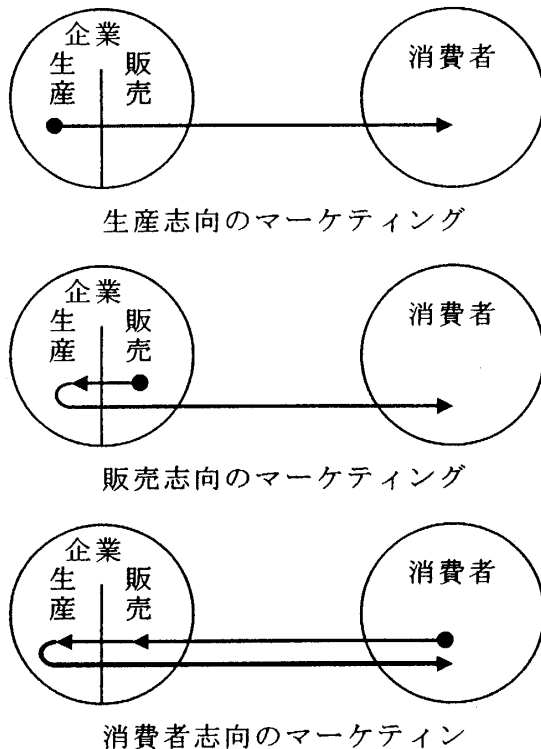
③ 消費者志向のマーケティング

昭和40年代に入ると、「供給>需要」という物あまりの傾向はさらに顕著となった。さらには、消費者の生活水準は向上し、それに伴って消費者意識が向上して欲求も高度化した。そのため、消費者は、企業の利益本位で生産される商品やサービスには軽率には手を出さなくなり、簡単には満足しなくなった。

企業は市場調査などにより、市場(消費者)の意向を把握し、それに沿った商品を開発・生産することを求められるようになった。

⁹⁾ 清水晶『新消費者志向のマーケティング』同文館 1973年

図6. マーケティング・コンセプトの進化



(5) 消費者と顧客

① 価値観の多様化

アメリカの心理学者アブラハム H. マズローは人間の欲求には5段階あり、低位の欲求が満たされて初めて上位の欲求が生まれるという「欲求の5段階説」を唱えた。5段階とは以下のとおりである。

- i 生理的欲求 (Physiological Needs)
- ii 安全の欲求 (Safety Needs)
- iii 帰属したい欲求 (Belonging Needs)
- iv 尊敬されたい欲求 (Esteem Need)
- v 自己実現の欲求 (Self-actualization)

マズローは晩年、6段階目としてコミュニティ（共同体）発展欲求 (Need for Community Development) を加えようとしたと伝えられ、5段階説は必ずしも実証されているとはいいがたいが実感としては理解できる。

戦後の食糧難時代は生きることが精一杯であった(第1、第2段階)。電化製品が普及し始め3種の神器が話題になったところは皆と同じものがほしかった(第3段階)。バブルの頃は高額ブランド品などを持つことにステータスを感じるが多かった(第4段

階)。現在は「セレブ」という言葉に代表されるように高額商品の人気が高いが、一方で「ナンバー1よりオンリー1」に象徴されるように高価ではないが「自分だけのもの」を好む人が増えている(第5段階)。

I T型経済は自己実現の欲求の段階であり、必然的に価値観が多様化する。さらに格差拡大の時代においては、消費者志向のマーケティングの時代のようにマーケットを画一的に捉えることはできない。すべての消費者の満足を得ることは困難である。消費者と顧客の違いについては次に述べるが、ターゲットを絞り、自社の顧客の欲求をいかに満足させるかという「顧客志向のマーケティング」が必要となる。

② 顧客ロイヤルティ

カスタマー (Customer: 顧客) という言葉は Custom (習慣) からきている。つまり顧客とは繰り返し購入してくれる「お得意様」であり、国民全般である消費者とは異なる。19世紀のイタリアの経済学者、パレートはイタリアの国富の80%は、20%の人に集中しているという「80-20ルール」を唱えた。このルールはビジネスにも当てはまり、売上の80%は上から20%の客に依存していることが知られている。つまり、20%の忠誠度(ロイヤルティ)の高い顧客が存在し、その顧客だけで全売上高の実に80%になっているという現実が存在する。スーパー・マーケットでは特売日に特売品だけを目当てに来店し、他の商品には目もくれずに特売品だけを購入する客を、アメリカでは「チェリー・ピッカー」というが、このような客は儲けさせてくれるどころか、逆に損をこうむることが多い。スーパー・マーケットとしては、特売品では損をしても他の商品を購入してもらえば損を取り戻せるという戦略をとっていることが多いためである。食品スーパーにとっては、額は少なくとも、毎日食事の材料を買いに来てくれるお年寄りが上得意といえる。

静岡県のスーパーでトップテンに入る望月巖商店は、「話題のスーパー もちづき」のキャッチフレーズで、静岡市を中心に9店舗を展開している。昨年、スーパーではあたり

まえの新聞折り込みチラシをとりやめた。以前にチラシにかかっていた費用は3億2千万円であったが、その分価格を安くする戦略をとった。チラシをなくしたため、特売日と特売品はなくなり、毎日すべての商品を安くするようにした。当初は客の減少で売上げは下がった。現在では客数は減ったものの、一人当たりの購入額が増え売上げは増加したとのことである。従来は、チラシの特売品だけを買いくる客が多かったが、現在では毎日来店してくれる客が増えたとのことである。

顧客ロイヤルティの高い顧客を維持し、増やすことが利益につながる。消費者志向のマーケティングの時代はほとんどの客のニーズに答えることを目指していた。しかしながら価値観やライフスタイルが多様化する現在、消費者の最大公約数を満足させることは不可能である。ターゲットを絞り、要求が特定された場合は満足させることができ、顧客ロイヤルティの向上につながる。

III I T型経済に対応する情報システム

IIの4.では、I T型経済の特徴は「スピード」と「顧客志向」であると述べた。経営のスピードを上げるための情報システムとしてはS C M (供給連鎖管理: Supply Chain Management)、E R P (企業資源計画: Enterprise Resource Planning) などがあり、顧客ロイヤルティを向上させるための情報システムとしてはC R M (顧客関係管理: Customer Relationship Management) がある。ところが、これらのシステムを実現するためのソフトウェアは大企業向けのものが多く、非常に高価であり、中小企業が導入することが困難である。そのため、中小企業の長所を振り返り、中小企業としての情報システムに対する戦略を考える必要がある。

1. 中小企業の長所

長所として一般に指摘されている点は、以下の通りである¹⁰⁾。

① 独自性

長年にわたり培ってきた独自の製品・技術(機械、精密機器、食品、ガラス、木工など)やサービス(情報、卸、小売など)において、大企業がまねのできないものを現に保持していることもあるし、その可能性を秘めている。

② 機動性

組織が小さいところから、変化への対応や問題解決に迅速に応じられる。大企業で、従業員が数万人もいるところでは、変化への適応や組織の変更は容易ではなく、最近では、大企業が中小企業のこの小回りが利く利点を、社内ベンチャー、社内企業、小さな事業部、プロジェクト・チームといった形で、盛んに取り入れてきている。

③ 経営者の迅速な意思決定とその実施

中小企業にあっては、経営者の意思が企業の意味であり、経営者の思うとおりに物事を決めることができ、それが即実行に移される。このようなことは、大企業においては不可能であり(組織、手続き、会議等々)、前記の機動性につながる。しかし、中小企業においてはそれだけにリスクも大きく、経営者の識見、洞察力など、単なる経験や勘に頼るのではない科学的な判断が、要求されることはいうまでもない。

④ 着想(アイデア)と機会の機敏な把握性

かつてフォードもいっていたように、企業が発展するかしないかは着想(アイデア: idea)次第である。着想は単なる思いつきではなく、実行の可能性のある、着実なものでなければならない。それと同時に、機会を上手にとらえることである。気がつかないかもしれないが、身の回りに、意外と機会が多くある。注意していないと、機会は逃げてしまう。機会は自分でつかむものである。中小企業には、機会をつかみやすい状況がある。

⑤ 地域社会との密着性

よく指摘されるところであるが、中小企業はそれが存在している地域社会と深い関係をもっている。独立中小企業、地域産業はもちろんのこと、大企業の系列企業であっても、地元の地域社会とさまざまな点において、相互依存、補完関係にある。たとえば、原料、

¹⁰⁾ 工藤達男『経営基本管理』日本マンパワー 1998年

材料、エネルギー源、人的資源などがそうであるし、顧客、消費者、官公庁もそうである。

2. 中小企業の情報化に対する考え方

情報システムには、基幹系システムと情報系システムがあることは最初に述べた。すべての設備に言える事であるが、情報システムも当然、投資対効果を第一に考えるべきである。

(1) 基幹系システム

基幹系システムは、従来人手で行っていた作業を機械化することによって効率化を図るものである。したがって、コンピュータ化することによって削減される人件費が投資および運営費用を上回れなければならない。

組立製造業においては、大量生産時代はベルトコンベアによる自動化ラインが盛んに導入されたが、現在では多くの企業がベルトコンベアを撤去して、一人もしくは数人で屋台的に組立を行うセル生産方式を取り入れている。自動化ラインでは造りすぎによる無駄(在庫)が発生する可能性が大きく I T 型経済ではリスクが大きい。セル生産方式は作業員の知恵による無駄を省くことができる。機動性が高く、着想(アイデア)と機会を機敏に把握できる中小企業はセル生産方式により向いている。

小売業においては、大企業は当然のように POS を導入しているが、POS の役割はレジの効率化よりもむしろ売れ筋商品・死に筋商品の把握にある。すなわち POS は基幹系システムではなく、情報系システムと位置づけるほうが妥当といえる。販売状況を把握して商品仕入れに活かすことができなければ宝の持ち腐れである。中小企業の場合、規模が小さいため、情報システムにたよらなくても従業員のモチベーションが高く、顧客を喜ばせるための商品をそろえたいという努力が成果を上げることがある。破綻したヤオハンを引き継いだマックスバリュ東海がわずか4年半で再建した要因のひとつにパートのおばさんたちのロイヤルティの高さがある。支払い遅延のため、商品仕入れに支障をきたしたときに生野菜をてんぷらにしたり、アジをた

たき、マリネ、てんぷらにして商品棚がさびしく見えないようになど懸命に努力した¹²⁾。ここでもやはり、従業員の知恵とモチベーションの高さが大きくものをいう。

会計システムについては、中小企業の場合は税理士に任せている場合も多い。決算書類の作成や納税のためのみであればそれでもよいといえる。しかしながら近年の会計ソフトは数万円と安く購入でき、操作も簡単になっている。コンピュータ会計の導入により、経理の役割は決算・納税など事後処理事務から、情報型経済に即した経営に役立つ有用な情報を提供する将来計算(未来会計)などの事前処理事務にまで及ぶものになっている。企業の経営状況を把握するものさしとして一番重要なのは、何といたってもお金=会計情報である。変化が激しく競争が激化する市場で生き抜くには、経営者の迅速な意思決定とその実施が不可欠である。売上げが前年より落ち込み、このままでは今期は赤字になりそうだということがわかったら、経営者は何らかの対策を打たなければならない。その意味では会計システムも情報系システムとしての意味合いが大きくなっているといえる。経営者は「自分は物をつくったり、仕入れたり、売ったりすることは自信があるが、会計はどうも」とは言っておられない時代である。仕訳など簿記の知識はなくとも財務諸表や経営分析の内容を理解する力がなければ会計システムも宝の持ち腐れとなる。

(2) 情報系システム

情報系システムの目的は競争力強化、新規事業や新商品の開発など、次のように効果を生むことである。

- ① 各階層における迅速で、正確な意思決定の支援
- ② 競争優位性(差別化)と付加価値(創造性)
 - ・経営のスピードアップ(例:リードタイム短縮)
 - ・顧客志向の製品開発・生産
 - ・商品品揃え(POS:売れ筋商品・死に筋)

¹²⁾ 加藤勉『旧社名に未練なし ヤオハン復活プロジェクト』ビジネス社 2002年

商品管理)

- ・顧客対応迅速化(貨物追跡システムなど)
- ・顧客サービス向上(顧客データベースによるきめ細かな対応)

以上のように情報系システムは情報型経済に対応するための有力な武器となるものである。

このうち顧客志向のマーケティングはターゲットとなる市場を明確にし、ロイヤルティの高い顧客を固定化し増加させることである。すなわち顧客への対応を迅速化しサービスを向上することが求められる。

(3) 顧客志向のマーケティング

① 消費者欲求の同質性と異質性

消費者の欲求には同質性と異質性の二面がある。

・消費者欲求の同質性

人並みでありたい、みなと同じものがほしいという意識である。流行に敏感であったり、ヒット商品に群がる一般大衆としての気持ちは情報型経済であっても変わらない。しかしながら、同質性の欲求を満たすには大量生産・大量販売が前提となる。そのためには、テレビなどの高額な宣伝広告が必要になったり、価格競争に巻き込まれやすいなどがあり、中小企業が 대기업に対抗するのは困難な場合が多い。

・消費者の欲求の異質性

自分だけのものがほしい、個性的でありたいという意識である。そのような欲求を充たすためには顧客の立場に立ち顧客の潜在的な欲求を充たすことが必要である。異質性の欲求には大量生産・大量販売はなじまず、価格競争も回避できるニッチな市場といえる。インターネットでは、kakaku.comのように商品の価格情報を知ることができ、価格破壊などといわれた時代があったが、すべての人がより安いものを求めているわけではない。経営者や優秀なビジネスマンは時間よりも利便性が重要である。スーパーよりも価格が高いにもかかわらずコンビニを利用するのは利便性が高いためである。地域社会との密着性が高く小回りのきく中小企業にとって、ニッチな市場は大きなチャンスといえる。

近年は郊外の大規模なショッピングセンターが繁盛し、駅前や住宅地の商店街の空洞化が目立つが、日本は急速に高齢化が進んでいる。車を持たない高齢者にとって近隣で買い物ができないことには大きな不便を感じているはずである。日本は経済的には比較的めぐまれている高齢者が多い。京都西新通錦会商店街は約150店舗で、1次商圈は4万人程度であるが、御用聞き(または電話やファックスなど)と宅配により高齢者の利便を図っている。

② 顧客とのコミュニケーション

顧客志向のマーケティングでは個々の顧客とのコミュニケーションが重要である。一方的に売りつけようとするのは逆効果である。

「One to One Marketing」ともいわれるが、コミュニケーションを通じて、一人一人の顧客にとって絶対に必要になるために、顧客の立場に立ったコミュニケーションに勤めなければならない。顧客とのコミュニケーションの前線に立つのは接客を行う従業員である。経営者と従業員の人が基本となる。従業員に売る喜びの動機付けを行い、従業員満足を確保することが大前提である。買ってくれた客に「ありがとうございます。」と言う前に、「お客様、住みませんが何かお聞かせください」と、店に対するイメージや買い物のしやすさなどを聞くのも有効である。顧客の持つ不満を知り、その不満を解消するとともに、顧客の高い欲求を満足させることが顧客ロイヤルティをたかめることにつながる。IBM社が情報システムユーザーの満足度を調査したとき、トラブルが全くない顧客よりも、トラブルが発生したが対応がよかったというユーザーの方が満足度が高いという結果であった。コミュニケーション自体が顧客満足度向上につながるという例である。地域密着型・顧客密着型の中小企業は顧客の欲求をうまく捕らえることができる。さらに、クレームは最重要な情報である。経営者と従業員同士でコミュニケーションの訓練を行うことも必要であろう。

(4) 顧客データベース

一人一人の顧客とのコミュニケーションの

親密度を高めるには顧客情報を収集しなければならない。ポイントカードはポイント還元によって再来店を促すとともに、顧客情報収集に役立つ。中小企業では単独でポイントカードを導入することは困難であるが、顧客との親密度が高まれば、話の中で顧客の情報を得たり、気軽にアンケートに答えてもらうことも可能である。そこで得られる個々の顧客の情報は企業にとって大きな財産となる。この情報をデータベース化して個々の顧客にきめ細かい対応を行うことが顧客ロイヤルティの向上につながる。この場合、顧客データベースの質が問題となるが、この場合もやはり接客を行う従業員の人柄とコミュニケーション力に負うところが大きい。

IV まとめ

情報型経済においては、企業は経営のスピードを高め、顧客志向のマーケティングを展開しなければならない。市場の変化をいち早く捉え、顧客の満足度を高めるために情報の重要性は増すばかりである。ひと・もの・かねに加え、情報が第4の経営資源といわれる所以でもある。企業情報システムにおいては情報系システムのウェイトが高まっているが、迅速で正確な意思決定や顧客ロイヤルティの向上を支えるのが情報である。有効な情報を収集し、活用するには単に情報システムを導入すればよいというものではない。経営者や従業員が情報の重要性を認識し、経営のスピードアップと顧客満足の向上を図らねばならない。そのためには経営者の意識改革も必要である。昨今は経費削減のため正社員を削減し、派遣社員・パート、アルバイトに切り替える企業が多いが、残った少ない正社員が正社員でなければできない仕事に追いつまらされているという現実も存在する。ひと・もの・かね+情報という経営資源の中で、今一番重要な経営資源は「ひと」である。しかし、この「ひと」は労働力としての人材ではなく、創意工夫に努める人財である。従業員の人柄、従業員満足無しには顧客満足度も上げられない。従業員の満足度を上げるのは何も給料などの金銭的な見返りだけではない。

従業員が自分の仕事に誇りを持つように動機付けを行い、どうしたら顧客の満足を勝ち取ることができるかと、日々努力するような企業風土を作り上げることが情報を真に活用する大前提である。